



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 5899-5908

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori

Amelia Selfiana Kbarek, Amiruddin, Ayu Kurnia Utami, Djunaedi

Adm. Publik, IISIP YAPIS Biak

amelia.inspektorat@gmail.com, amir.iisipyapisbiak@gmail.com, utamiayukurnia@gmail.com,

haji.bosdjun.2011@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan kompetensi sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori, untuk mengetahui faktor - faktor yang menjadi hambatan Analisis Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori. Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian adalah Deskriptif kualitatif merupakan jenis penelitian bertujuan untuk menggambarkan segala jenis keadaan yang sudah ada, baik itu fenomena alami atau keadaan kejadian buatan manusia, keadaan yang dimaksud bisa seperti bentuk, aktivitas, karakteristik, hubungan, perubahan, perbedaan, dan kesamaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dengan indikator Kompetensi teknis, Kompetensi manajerial, Kompetensi sosial dan Kompetensi intelektual/strategik sudah cukup baik dengan memberikan tugas belajar dan izin belajar, mengarahkan Aparatur Sipil Negara untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, mengikuti seminar, penataran dan lainnya. Namun, dalam pelaksanaannya masih belum optimal, ini disebabkan karena hambatan hambatan yang ada dalam proses pelaksanaannya. Faktor penghambat pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori. antara lain adalah Ketersediaan anggaran dan kurangnya motivasi yang dimiliki pegawai, belum memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi secara optimal.

Kata kunci: Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori, SDM

1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang sangat cepat saat ini membawa perubahan signifikan dalam tata kelola pemerintahan, di mana setiap instansi dituntut untuk memberikan pelayanan yang responsif, inovatif, kolaboratif, serta mampu beradaptasi dengan dinamika global (Samsi et al., 2025). Perubahan tersebut menuntut adanya aparatur pemerintah yang tidak hanya sekadar menjalankan tugas administratif, tetapi juga memiliki kapasitas kompetensi yang unggul, profesionalisme yang tinggi, serta kinerja yang dapat diandalkan (Tunggadewi & Yogantara, 2025). Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi ujung tombak dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan reformasi birokrasi yang efektif. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan masih terdapat kesenjangan kompetensi, motivasi, dan kualitas kinerja ASN, sehingga agenda reformasi birokrasi belum sepenuhnya berjalan optimal (Pratiwi et al., 2023).

Secara normatif, lahirnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan pentingnya penerapan sistem merit, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta akselerasi transformasi sumber daya aparatur. Aturan tersebut menempatkan pengembangan kompetensi sebagai kewajiban yang harus dijalankan oleh setiap ASN melalui berbagai bentuk pembelajaran, baik formal, sosial, maupun experiential learning (Anggusari et al., 2023). Di samping itu, Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN juga menegaskan bahwa setiap pegawai dituntut untuk menguasai kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sesuai dengan jabatan yang diemban (Herlina, 2022). Dengan kata lain, pengembangan kompetensi bukan lagi sekadar pilihan, tetapi kebutuhan mutlak yang menentukan kinerja individu, keberlanjutan organisasi, sekaligus keberhasilan pelayanan publik (Sugilar & Yochi Elanda, 2024).

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa problem utama dalam birokrasi di Indonesia banyak terkait dengan rendahnya kompetensi ASN, lemahnya profesionalisme, dan masih maraknya praktik yang menghambat

kualitas layanan publik (Ahmad & Wati, 2024). Beberapa studi menyoroti bahwa program pengembangan kompetensi yang ada sering kali hanya bersifat formalitas, belum menyentuh kebutuhan nyata jabatan, bahkan cenderung dilakukan secara administratif semata tanpa strategi yang jelas (Tamaka, 2021). Dengan demikian, ada kesenjangan antara desain regulasi yang ideal dengan implementasi di tingkat instansi daerah. Inilah yang menjadi tantangan sekaligus peluang bagi penelitian ini untuk menganalisis secara lebih dalam bagaimana pengembangan kompetensi ASN dijalankan di daerah, khususnya pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori (Saputra, 2023).

Fenomena di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori memperlihatkan persoalan serius dalam pengembangan kompetensi ASN. Berdasarkan data tahun 2024, hanya 13 ASN yang mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi seperti pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Jumlah tersebut relatif kecil jika dibandingkan dengan total pegawai yang ada, sehingga mengindikasikan rendahnya investasi dalam pengembangan kapasitas SDM (Hulu et al., 2024). Tidak hanya itu, terdapat sejumlah permasalahan lain, seperti belum adanya rencana pengembangan kompetensi yang terstruktur, rendahnya motivasi ASN untuk meningkatkan keterampilan, biaya pelatihan yang mahal, penunjukan peserta pelatihan yang subjektif, hingga terbatasnya sarana anggaran (Zam Zam, 2024). Akibatnya, kualitas kinerja pegawai belum maksimal, yang terlihat dari masih adanya pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu serta minimnya inovasi dalam menjalankan tugas. Kondisi ini menunjukkan adanya gap yang signifikan antara tuntutan regulasi dengan realitas lapangan di Kabupaten Supiori (Zelfri Wiradianto et al., 2023).

Alasan utama penelitian ini dilakukan adalah untuk mengisi kekosongan analisis yang lebih mendalam mengenai strategi pengembangan kompetensi ASN di tingkat daerah, khususnya di wilayah yang relatif terpencil seperti Kabupaten Supiori (Rizky Akbar et al., 2021). Selama ini, sebagian besar kajian lebih banyak menyoroti pengembangan kompetensi ASN di pusat pemerintahan atau kota besar, sementara konteks daerah dengan segala keterbatasannya jarang menjadi fokus (Willy Singal, 2023). Dengan menelaah kasus di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran faktual mengenai kondisi aktual, tetapi juga menawarkan rekomendasi strategis yang kontekstual. Hal ini sekaligus menjadi kontribusi kebaruan penelitian, karena mengaitkan implementasi regulasi nasional dengan dinamika lokal yang spesifik (Rizki Hidayatullah et al., 2021).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berupaya menjawab dua pertanyaan pokok. Pertama, bagaimana pengembangan kompetensi sumber daya manusia ASN pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori dilakukan dan sejauh mana efektivitasnya? Kedua, faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut? Kedua pertanyaan ini diarahkan untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu memahami secara komprehensif pola pengembangan kompetensi ASN di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori serta mengidentifikasi kendala-kendala utama yang menghambat optimalisasi kinerja aparatur (Sugiyanto et al., 2025). Dengan begitu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu administrasi publik, sekaligus manfaat praktis berupa masukan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang lebih efektif dan berkelanjutan (Indrayana, 2024).

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu jenis penelitian yang bertujuan menggambarkan fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat sesuai dengan kondisi nyata di lapangan (Yolem Djumati et al., 2024). Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian adalah mendeskripsikan bagaimana pengembangan kompetensi sumber daya manusia ASN di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori dijalankan serta mengidentifikasi hambatan yang dihadapi (Buhori & Atmojo, 2022). Menurut Yusuf (2016:62), penelitian deskriptif diarahkan untuk menghasilkan deskripsi yang sistematis dan akurat mengenai fenomena yang ada. Hal ini diperkuat oleh pendapat Moleong (dalam Mawardi, 2020:8) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif deskriptif mengutamakan informasi berupa data tertulis maupun lisan dari objek yang diteliti. Oleh karena itu, pendekatan ini relevan untuk menggali data lapangan yang bersifat naratif, mendalam, dan kontekstual (Nofriandy Imanuel et al., 2022).

Fokus penelitian diarahkan pada analisis pengembangan kompetensi sumber daya manusia ASN di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori. Fokus ini dipilih agar penelitian lebih terarah, sistematis, serta mampu menjawab pertanyaan penelitian mengenai sejauh mana program pengembangan kompetensi dilaksanakan dan apa saja faktor yang menjadi penghambatnya (Chairiah et al., 2020).

Penelitian dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori, yang beralamat di Marsam, Distrik Supiori Timur. Lokasi ini dipilih secara purposive dengan pertimbangan bahwa hingga saat ini pengembangan

kompetensi aparatur di instansi tersebut belum berjalan optimal (Zulaikah, 2020). Hal ini tampak dari masih rendahnya jumlah ASN yang mengikuti program pelatihan maupun pengembangan diri, serta lemahnya koordinasi dalam mendukung peningkatan kualitas sumber daya aparatur (Nihayati & Fardila, 2023). Dengan memilih lokasi ini, peneliti berharap dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai kondisi aktual sekaligus menemukan faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya efektivitas pengembangan kompetensi ASN (MAU TAE, 2022).

Subjek penelitian dalam studi ini ditentukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterkaitan langsung mereka terhadap proses pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori (Susanti & Sundari, 2023). Adapun subjek yang dipilih terdiri atas lima orang, yaitu Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori sebagai informan kunci, serta empat informan pendukung yang meliputi Sekretaris, Kasubag Kepegawaian, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi. Kelima informan ini dipandang memiliki pemahaman, pengalaman, dan peran penting dalam pelaksanaan maupun pengawasan program pengembangan kompetensi, sehingga informasi yang diberikan dapat memberikan gambaran yang komprehensif terkait fokus penelitian (I Pagisi & Agusman, 2025).

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari lapangan melalui wawancara mendalam, observasi terhadap aktivitas pelayanan, serta pencatatan dokumentasi yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (Rezal et al., 2022). Data ini menjadi sumber utama karena memberikan informasi faktual mengenai pengalaman, pandangan, serta praktik yang berlangsung di instansi. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi seperti laporan kinerja instansi, notulen rapat, peraturan terkait pengembangan kompetensi ASN, arsip, serta literatur ilmiah pendukung. Data sekunder berfungsi untuk memperkuat hasil temuan lapangan sekaligus melakukan validasi silang, sehingga analisis yang dihasilkan lebih komprehensif dan terpercaya (Purnama, 2025).

Instrumen penelitian yang digunakan berupa pedoman wawancara (interview guide) dengan daftar pertanyaan terbuka maupun tertutup. Instrumen ini disusun secara sistematis untuk memastikan data yang diperoleh sesuai dengan fokus penelitian, tetapi tetap memberi ruang fleksibilitas agar informan dapat menjelaskan pengalaman dan pandangan mereka secara mendalam (Prillia & Sujianto, 2022). Selain itu, instrumen lain berupa catatan observasi lapangan, buku catatan, dan perangkat perekam audio digunakan untuk mendokumentasikan data secara lebih akurat (Christian Suganda Bayu Patra et al., 2020).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilaksanakan dengan cara mengamati langsung aktivitas pelayanan serta kegiatan pengembangan kompetensi ASN di kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori. Dalam kegiatan ini, peneliti mencatat kondisi nyata terkait mekanisme kerja, keterlibatan ASN dalam program pelatihan, kedisiplinan pegawai, serta pola interaksi antarbagian. Untuk menjaga konsistensi data, observasi dilakukan berulang kali pada jam kerja yang berbeda (Istiqamah, 2025). Selanjutnya, wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan dengan lima orang informan menggunakan teknik wawancara bebas terpimpin. Peneliti menyiapkan daftar pertanyaan pokok, namun tetap memberikan keleluasaan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara lebih luas. Wawancara dilakukan lebih dari satu kali guna memverifikasi konsistensi jawaban. Dalam hal ini, informan kunci adalah Kepala Badan Pendapatan Daerah, sementara informan pendukung terdiri dari sekretaris, kasubag kepegawaian, kepala bidang, dan kepala seksi (Pratama & Ariani, 2024). Adapun studi dokumentasi dilakukan dengan menelusuri berbagai dokumen resmi yang relevan, seperti standar kompetensi ASN, laporan kinerja instansi, data keikutsertaan pegawai dalam pelatihan, serta arsip internal lainnya. Teknik dokumentasi ini berfungsi sebagai data pelengkap sekaligus validasi terhadap hasil observasi maupun wawancara. Ketiga teknik tersebut diterapkan secara terpadu dengan prinsip triangulasi untuk memastikan keabsahan data, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Kawijaya et al., 2025).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi empat tahap utama. Tahap pertama adalah pengumpulan data (data collection), yakni menghimpun informasi dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selanjutnya dilakukan reduksi data (data condensation), yaitu proses menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data agar sesuai dengan fokus penelitian, sekaligus mengeliminasi informasi yang tidak relevan untuk menjaga keakuratan analisis. Tahap berikutnya adalah penyajian data (data display), di mana data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi, tabel, maupun matriks sehingga lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification), yaitu melakukan interpretasi terhadap data untuk menemukan pola, hubungan, maupun temuan baru, kemudian memverifikasinya melalui perbandingan dengan

berbagai sumber data menggunakan teknik triangulasi (Karnadi & Ediyanto, 2022). Proses analisis ini dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan hingga data mencapai titik jenuh, sehingga hasil penelitian dapat memberikan deskripsi yang mendalam serta valid mengenai pengembangan kompetensi ASN di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori (Deikma, 2021).

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori.

Tabel 1. Kompetensi Teknis

Indikator	Temuan Lapangan	Keterangan / Kutipan Wawancara
Pelatihan Teknis Fungsional	Belum semua aparatur memiliki keahlian teknis sesuai tugas jabatan. Diklat teknis (umum/administrasi dan substansif) dianggap penting untuk meningkatkan keterampilan.	Kepala Bapenda Supiori, Hengki Mandosir, SAP (26 Mei 2025): <i>“Kompetensi teknis melalui diklat teknis bagi ASN kami kembangkan baik melalui diklat, tugas/izin belajar maupun lainnya.”</i> Sekretaris, Nathan A Kawer, SIP (26 Mei 2025): <i>“Pengetahuan dan keterampilan ASN cukup baik, namun perlu ditingkatkan lagi melalui diklat teknis sesuai peraturan.”</i>
Pengalaman Kerja	Pegawai dinilai cukup berpengalaman karena sebagian sudah mengalami beberapa kali mutasi sebelum bertugas di Bapenda Supiori. Pengalaman ini membuat mereka lebih terampil dalam melaksanakan tugas.	Kabid PBBP2, Rudolf P. Koibur, SE (27 Mei 2025): <i>“Pengalaman penting dalam bekerja karena teori saja tidak cukup. Pegawai kami sudah cukup baik dalam hal pengalaman.”</i> Kasubag Umum, Novia Kafiar, Amd.Sos (27 Mei 2025): <i>“Pengalaman bekerja teknis yang baik juga termasuk dalam aspek pengetahuan pada standar kompetensi.”</i>

Pelatihan teknis fungsional memiliki peran penting dalam membentuk kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia, peningkatan kompetensi teknis diperlukan untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki keterampilan sesuai tuntutan jabatannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Supiori relatif mampu menjalankan tugas berdasarkan pengalaman kerja, namun belum sepenuhnya mendapatkan pelatihan yang sistematis. Hal ini sejalan dengan konsep pengembangan kompetensi yang menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen strategis dalam peningkatan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude).

Temuan di lapangan memperlihatkan bahwa pegawai lebih banyak mengandalkan pengalaman ketimbang pelatihan formal. Kondisi ini dapat menjadi kekuatan karena membangun kemandirian dan adaptasi, namun di sisi lain dapat menjadi kelemahan jika tidak disertai pembaruan pengetahuan yang sesuai dengan regulasi terbaru. Oleh karena itu, dapat digeneralisasikan bahwa kompetensi teknis ASN di Bapenda Supiori cukup memadai, tetapi masih membutuhkan dukungan program pelatihan fungsional yang terencana dan berkelanjutan.

Selain keterampilan teknis, pengalaman kepemimpinan menjadi indikator lain dalam kompetensi teknis yang relevan. Kepemimpinan yang baik mencakup kemampuan mendengarkan, menjadi teladan, serta menyelesaikan konflik dengan bijak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Bapenda Supiori menjadi figur sentral dalam mendorong kinerja ASN. Beliau dianggap mampu memberikan arahan, menegur secara tegas bila diperlukan, dan pada saat yang sama menunjukkan sikap disiplin.

Hal ini memperlihatkan adanya korelasi antara pengalaman kepemimpinan dengan semangat kerja pegawai. Secara teoritis, pemimpin yang efektif berfungsi sebagai motivator sekaligus fasilitator. Fakta di lapangan mendukung teori tersebut, karena kepemimpinan yang kuat terbukti meningkatkan kedisiplinan dan komitmen pegawai terhadap visi-misi organisasi. Dengan demikian, pengalaman kepemimpinan tidak hanya berfungsi pada level individu, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam pengembangan kompetensi teknis organisasi secara menyeluruh.

Tabel 2. Kompetensi Manajerial

Indikator	Temuan Lapangan	Keterangan / Kutipan Wawancara
Pelatihan Struktural Manajemen	Keikutsertaan pegawai dalam Diklat struktural masih rendah. Dari seluruh ASN yang menduduki jabatan struktural, hanya 4 orang yang pernah mengikuti Diklat PIM III. Hal ini menunjukkan pengembangan kompetensi manajerial melalui jalur diklat belum optimal.	Sekretaris, Nathan A Kawer, SIP (26 Mei 2025): <i>"Pengembangan kompetensi pegawai yang sangat dibutuhkan. Pelatihan harus sesuai kebutuhan organisasi, maka perlu dilaksanakan Diklat bagi seluruh ASN."</i> Kasubag Umum, Novia Kafiari, Amd.Sos (27 Mei 2025): <i>"Jabatan Pimpinan Tinggi sudah ada standar kompetensi manajerialnya sesuai jabatan masing-masing. Secara prinsip, kami menjalankan standar tersebut sebaik mungkin agar pemerintahan berjalan lancar."</i>
Pengalaman Kepemimpinan	Kepala Bapenda Supiori dinilai menjadi teladan yang baik, disiplin, tegas, dan memberi contoh positif. Kepemimpinan yang diterapkan mampu mendorong motivasi dan tanggung jawab ASN dalam bekerja.	Kepala Seksi BPHTB, Ronald Toding Sange (28 Mei 2025): <i>"Kepala Bapenda Supiori adalah pemimpin yang bertanggung jawab, disiplin, dan selalu memberi contoh. Beliau tidak segan menegur bawahan yang bermalas-malasan atau tidak ada di kantor pada jam kerja."</i> Kasubag Umum, Novia Kafiari, Amd.Sos (27 Mei 2025): <i>"Standar kompetensi manajerial disusun sesuai jabatan. Dalam kepemimpinan, harus mampu membangun situasi kerja yang kondusif, dan lain sebagainya."</i>

Kompetensi manajerial merupakan salah satu aspek utama yang memengaruhi efektivitas organisasi. Berdasarkan Keputusan Menteri PANRB Nomor 348 Tahun 2024, kompetensi ini mencakup delapan aspek, antara lain integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi hasil, pelayanan publik, pengembangan diri, pengelolaan perubahan, dan pengambilan keputusan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada level Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), standar kompetensi manajerial telah diupayakan untuk dijalankan sesuai peraturan perundang-undangan. Namun, terdapat kendala berupa rendahnya tingkat partisipasi ASN dalam Diklat Struktural. Data lapangan memperlihatkan hanya sebagian kecil pejabat struktural yang telah mengikuti Diklat PIM III, padahal syarat menduduki jabatan menuntut kelulusan diklat sesuai level jabatan.

Kondisi ini menegaskan adanya kesenjangan antara regulasi dan implementasi. Secara umum, manajemen organisasi berjalan cukup baik, terutama karena adanya komitmen pimpinan. Akan tetapi, tanpa dukungan peningkatan kompetensi formal melalui pelatihan struktural, efektivitas jangka panjang berpotensi terhambat. Dengan demikian, dapat digeneralisasikan bahwa kompetensi manajerial ASN Bapenda Supiori berada pada tahap cukup, namun perlu intervensi serius dalam bentuk program diklat dan monitoring kompetensi.

Tabel 3. Kompetensi Sosial

Indikator	Temuan Lapangan	Keterangan / Kutipan Wawancara
Kemampuan Komunikasi Internal	Pegawai memiliki komunikasi yang baik antar sesama dan dengan atasan. Suasana kerja harmonis, ditunjang sikap, etika, loyalitas, dan lingkungan kerja yang kondusif.	Hasil observasi peneliti: komunikasi ASN berjalan lancar meski jumlah pegawai banyak, interaksi tetap terjaga positif.
Keterbukaan terhadap Masyarakat/Organisasi	Kepala Bapenda Supiori aktif menjalin audiensi dengan organisasi masyarakat, kepemudaan, dan kemasyarakatan. Bahkan memberi dukungan pada kegiatan organisasi yang menjadi mitra pembangunan daerah.	Sekretaris, Nathan A Kawer, SIP (26 Mei 2025): <i>"ASN Bapenda Supiori harus berfungsi sebaik mungkin untuk berbaur dengan masyarakat, memberikan sambutan, menyapa, dan berbincang-bincang tentang daerah."</i>
Pelayanan Publik dan Etika Pegawai	Masih ada keluhan masyarakat terkait sikap pegawai dalam pelayanan. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan kompetensi sosial agar pelayanan lebih ramah dan responsif.	Kepala Seksi BPHTB, Ronald Toding Sange (28 Mei 2025): <i>"Pelayanan kepada masyarakat terutama sikap pegawai seringkali menjadi keluhan, sehingga hal ini perlu diperbaiki sebagai bagian dari penguatan kompetensi."</i>

Kompetensi sosial berkaitan erat dengan kemampuan ASN dalam berinteraksi, berkomunikasi, dan berkolaborasi dengan berbagai pihak. Dari hasil observasi, pegawai di Bapenda Supiori menunjukkan kemampuan komunikasi yang baik, baik antarpegawai maupun dengan pimpinan. Suasana kerja yang kondusif, sikap saling menghargai, serta etika komunikasi yang terjaga memperlihatkan bahwa aspek ini relatif telah berjalan dengan baik.

Wawancara dengan beberapa informan memperkuat temuan bahwa ASN di Bapenda Supiori cukup terbuka terhadap masyarakat. Kepala Bapenda bahkan dikenal aktif dalam menjalin kerja sama dengan organisasi masyarakat dan kepemudaan, sekaligus memberikan dukungan untuk kegiatan pembangunan daerah. Hal ini sejalan dengan teori kompetensi sosial yang menekankan pentingnya empati, keterampilan komunikasi, serta kesadaran budaya dalam membangun interaksi yang sehat.

Namun demikian, beberapa catatan kritis muncul dari pernyataan informan lain yang menyoroti keluhan masyarakat terhadap sikap pegawai dalam pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam penerapan kompetensi sosial, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor individu. Secara umum dapat digeneralisasikan bahwa kompetensi sosial ASN di Bapenda Supiori baik, meskipun masih membutuhkan penguatan pada aspek pelayanan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Tabel 4. Kompetensi Intelektual/Strategik

Aspek	Deskripsi Temuan	Sumber Data
Definisi Kompetensi Intelektual/Strategik	Kemampuan berpikir visioner dengan pandangan jangka panjang, termasuk merumuskan visi, misi, strategi, analisis kritis, serta merancang solusi inovatif untuk permasalahan kompleks.	Kajian teori & literatur
Keterkaitan dengan Visi-Misi	ASN di Bapenda Supiori dituntut bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pegawai memiliki ruang menyampaikan ide dan saran dalam rapat, karena pimpinan menerapkan gaya demokratis dan terbuka terhadap masukan.	Wawancara, Ronald Toding Sange, 28 Mei 2025
Kemampuan Visioner & Strategis	ASN diharapkan memiliki pandangan jauh ke depan dengan strategi yang terukur agar visi-misi Bapenda Supiori dapat tercapai secara maksimal.	Wawancara, Rudolf P. Koibur, 27 Mei 2025
Kondisi Nyata di Lapangan	Meskipun sebagian ASN sudah berani mengemukakan ide dan saran, namun kesadaran pegawai terhadap pentingnya pendidikan dan diklat masih rendah. Hal ini berpotensi menghambat peningkatan kompetensi strategis.	Observasi lapangan & wawancara
Kesimpulan Temuan	Kompetensi intelektual/strategik ASN Bapenda Supiori sudah terlihat dalam aspek partisipasi ide dan keberanian berpendapat, namun masih perlu penguatan melalui pendidikan dan pelatihan agar lebih visioner, inovatif, dan mampu menyusun strategi jangka panjang secara optimal.	Hasil analisis peneliti

Kompetensi intelektual atau strategik menjadi dimensi penting dalam pengembangan ASN karena berkaitan dengan kemampuan berpikir visioner, merumuskan strategi, serta membuat keputusan berbasis analisis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian pegawai memiliki keberanian untuk mengemukakan ide dalam rapat, yang didukung oleh gaya kepemimpinan demokratis dari pimpinan. Hal ini merupakan indikator positif bahwa kapasitas berpikir kritis dan partisipasi sudah mulai terbentuk.

Namun, pada sisi lain, terdapat hambatan serius berupa minimnya kesadaran pegawai akan pentingnya pendidikan lanjutan dan diklat. Data lapangan memperlihatkan bahwa hanya 4 pegawai yang telah mengikuti Diklat PIM III, jumlah yang sangat kecil dibanding kebutuhan struktural organisasi. Rendahnya partisipasi ini berimplikasi pada terbatasnya kemampuan strategis ASN dalam merumuskan kebijakan atau inovasi baru.

Jika dikaitkan dengan teori manajemen strategis, kompetensi intelektual membutuhkan kombinasi antara pendidikan formal, pelatihan, serta pengalaman praktis. Dalam konteks Bapenda Supiori, aspek pengalaman kerja relatif memadai, namun aspek pendidikan dan pelatihan masih sangat terbatas. Oleh karena itu, dapat digeneralisasikan bahwa kompetensi intelektual ASN masih berada pada tahap berkembang dan memerlukan dorongan motivasi serta dukungan anggaran agar tercapai peningkatan signifikan.

3.2. Faktor - Faktor yang menjadi hambatan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori

Tabel 5. Ketersediaan Anggaran

Aspek	Deskripsi Temuan	Sumber Data
Kondisi Anggaran Daerah	Anggaran daerah masih difokuskan pada masalah yang sifatnya urgen, sehingga terjadi efisiensi dan pemangkasan terhadap kegiatan yang dianggap kurang mendesak, termasuk pengembangan ASN.	Data umum & observasi
Dampak pada Bapenda Supiori	Program pendidikan dan pelatihan ASN tidak dapat dilaksanakan karena keterbatasan anggaran. Hal ini berdampak pada terhambatnya peningkatan kompetensi pegawai.	Observasi lapangan

Aspek	Deskripsi Temuan	Sumber Data
Pernyataan Kepala Bapenda	Ketersediaan anggaran untuk pengembangan kompetensi ASN di Bapenda Supiori sangat minim bahkan bisa dikatakan tidak tersedia, karena adanya defisit anggaran daerah.	Wawancara, Hengki Mandosir, 26 Mei 2025
Pernyataan Sekretaris Bapenda	Usulan pengembangan kompetensi melalui diklat dan pelatihan sudah diajukan, namun realisasi anggaran belum tersedia hingga saat ini.	Wawancara, Nathan A. Kawer, 26 Mei 2025
Kesimpulan Temuan	Minimnya ketersediaan anggaran menjadi hambatan utama dalam pengembangan kompetensi ASN di Bapenda Supiori. Upaya usulan program sudah dilakukan, namun realisasi anggaran belum terealisasi sehingga program peningkatan kapasitas ASN masih tertunda.	Analisis peneliti

Setiap organisasi publik, termasuk Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori, memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui optimalisasi peran sumber daya manusianya. Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan memiliki kompetensi yang baik, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap, sehingga mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Namun, untuk mencapai kondisi tersebut, dibutuhkan dukungan anggaran yang memadai, sebab pengembangan kompetensi ASN tidak dapat dilepaskan dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang membutuhkan biaya.

Dalam konteks pemerintah daerah, ketersediaan anggaran diatur dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang ditetapkan setiap tahun melalui peraturan daerah. APBD bukan hanya sekadar dokumen keuangan, tetapi juga menjadi instrumen kebijakan publik yang mencerminkan prioritas pembangunan daerah. Dengan kata lain, alokasi anggaran dapat menunjukkan sektor mana yang dianggap penting dan mendesak oleh pemerintah daerah. Apabila pengembangan kompetensi ASN tidak menjadi prioritas dalam penyusunan anggaran, maka kegiatan pendidikan dan pelatihan sering kali dikorbankan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori menghadapi keterbatasan anggaran yang cukup signifikan. Keterbatasan ini terjadi karena anggaran daerah lebih difokuskan pada kebutuhan-kebutuhan yang bersifat mendesak dan urgen, seperti pembiayaan infrastruktur dasar, kesehatan, dan penanganan isu-isu sosial yang mendesak. Akibatnya, program-program yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia, seperti diklat, pelatihan, maupun tugas belajar, sering kali mengalami pemangkasan atau bahkan tidak dapat direalisasikan. Kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya kesempatan ASN untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Fenomena keterbatasan anggaran ini sesuai dengan teori manajemen sumber daya manusia di sektor publik yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi pegawai akan terhambat jika tidak didukung oleh kebijakan anggaran yang memadai (Dessler, 2017). Artinya, meskipun ada kebutuhan dan kesadaran akan pentingnya pengembangan kompetensi, tanpa dukungan finansial, kegiatan tersebut sulit terlaksana. Implikasi lebih lanjutnya adalah penurunan kualitas kinerja pegawai serta berkurangnya mutu pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Dengan demikian, ketersediaan anggaran menjadi faktor fundamental yang memengaruhi keberhasilan program pengembangan kompetensi ASN. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan upaya strategis dari pemerintah daerah, misalnya dengan mengusulkan program peningkatan kapasitas ASN sebagai salah satu prioritas pembangunan daerah atau menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga eksternal untuk mendukung program pelatihan dengan biaya yang lebih efisien.

Tabel 6. Motivasi Pegawai

Aspek	Deskripsi Temuan	Sumber Data
Definisi Motivasi Kerja	Motivasi adalah dorongan atau semangat yang membuat seseorang bekerja dengan baik, efisien, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Kurangnya motivasi menjadi hambatan dalam meningkatkan kompetensi ASN.	Literatur & teori dasar
Kondisi Umum Pegawai	Banyak ASN di Bapenda Supiori masih memiliki tingkat pendidikan formal pada jenjang SMA dan S1. Minat mengikuti diklat, tugas belajar, maupun izin belajar masih rendah.	Observasi lapangan
Pernyataan Kasubag Umum	ASN Bapenda Supiori memiliki motivasi rendah dalam mengembangkan kompetensi. Terlihat dari sedikitnya pegawai yang berminat mengikuti diklat maupun tugas belajar, padahal diklat merupakan salah satu syarat menduduki jabatan.	Wawancara, Novia Kafiar, 27 Mei 2025

Aspek	Deskripsi Temuan	Sumber Data
Pernyataan Kabid PBBP2	Banyak ASN belum mengikuti diklat meskipun itu menjadi syarat penting untuk menduduki jabatan. Rendahnya motivasi ini menjadi hambatan utama dalam pengembangan kompetensi.	Wawancara, Rudolf P. Koibur, 27 Mei 2025
Kesimpulan Temuan	Motivasi pegawai untuk mengembangkan diri masih rendah. Faktor rendahnya minat pendidikan lanjutan dan diklat menyebabkan upaya peningkatan kompetensi ASN di Bapenda Supiori belum optimal.	Analisis peneliti

Selain faktor anggaran, motivasi pegawai juga menjadi salah satu penentu penting dalam pengembangan kompetensi ASN di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori. Motivasi dapat dipahami sebagai kekuatan pendorong internal maupun eksternal yang membuat seseorang berusaha mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi merupakan daya penggerak yang mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, meningkatkan kinerja, serta mengembangkan potensi diri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori relatif rendah, khususnya dalam hal minat untuk mengikuti program pengembangan kompetensi seperti diklat, tugas belajar, maupun izin belajar. Kondisi ini dapat dilihat dari masih banyaknya pegawai yang tidak berusaha melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi serta minimnya partisipasi dalam kegiatan pelatihan. Padahal, salah satu syarat penting untuk menduduki jabatan tertentu adalah telah mengikuti diklat sesuai dengan bidang tugasnya.

Rendahnya motivasi pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kurangnya pemahaman tentang pentingnya kompetensi, minimnya dukungan lingkungan kerja, serta tidak adanya sistem penghargaan atau insentif yang mendorong pegawai untuk meningkatkan kapasitasnya. Hal ini sejalan dengan teori motivasi kerja Herzberg (1959) yang menyebutkan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik (seperti keinginan berprestasi, tanggung jawab, dan pengembangan diri) serta faktor ekstrinsik (seperti gaji, penghargaan, dan kesempatan promosi). Apabila kedua faktor ini tidak terpenuhi, maka pegawai cenderung bekerja sekadar untuk memenuhi kewajiban, tanpa semangat untuk berkembang lebih jauh.

Kondisi rendahnya motivasi ASN di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori menimbulkan dampak serius terhadap pengembangan kompetensi. Tanpa adanya dorongan kuat dari dalam diri pegawai, sekalipun tersedia fasilitas dan anggaran untuk pelatihan, kegiatan tersebut belum tentu akan memberikan hasil yang optimal. Pegawai yang tidak memiliki motivasi cenderung tidak memanfaatkan kesempatan pelatihan secara maksimal, sehingga kompetensinya tetap stagnan.

Dalam penelitian-penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa motivasi kerja yang rendah merupakan salah satu kendala utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (Simamora, 2016; Rahardjo, 2018). Oleh karena itu, untuk mendorong motivasi pegawai, instansi pemerintah perlu menciptakan sistem penghargaan yang adil, memberikan peluang karir yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri. Dengan demikian, motivasi pegawai dapat meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pelayanan kepada masyarakat.

4. Kesimpulan

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dengan indikator Kompetensi teknis, Kompetensi manajerial, Kompetensi sosial dan Kompetensi intelektual/strategik sudah cukup baik dengan memberikan tugas belajar dan izin belajar, mengarahkan Aparatur Sipil Negara untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, mengikuti seminar, penataran dan lainnya. Namun dalam pelaksanaannya masih belum optimal, ini disebabkan karena hambatan hambatan yang ada dalam proses pelaksanaannya. Faktor penghambat pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori, antara lain adalah Ketersediaan anggaran dan kurangnya motivasi yang dimiliki pegawai, belum memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi secara optimal. Diharapkan Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori. Untuk Mengadakan/mengusulkan berbagai kegiatan pelatihan/seminar/workshop mengenai peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara guna mempermudah pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Aparatur Sipil Negara. Bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori diharapkan penambahan SDM yang adaptif terhadap teknologi, cakap berkomunikasi dan memiliki keinginan kuat untuk meningkatkan keterampilan pelayanan sekaligus berminat tinggi dalam pengembangan karir ASN yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Supiori. Diharapkan kepala dan ASN di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori untuk dapat meningkatkan jenjang pendidikan dan mengawal terhadap segala bentuk perbaikan sarana dan prasarana serta

memberi fasilitas dalam peningkatan pelayanan yang profesional di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori. Diharapkan pegawai dalam melakukan pengembangan karir dan kenaikan pangkat, seharusnya dapat memanfaatkan berbagai sumber pengetahuan yang tersedia secara online, mengikuti berbagai pelatihan, untuk menunjang dan mengasah keterampilan yang dimiliki.

Referensi

1. Ahmad, F. R., & Wati, I. R. (2024). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan Dan IPTEK*, 20(2), 149–160. <https://doi.org/10.33658/jl.v20i2.439>
2. Anggunsari, C., Raras, P. N., Lestari, D. S., Rahayu, P., Oktavianur, M., & Saraswati, R. A. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Perekonomian Sekretariat Provinsi Lampung. *VISIONIST*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.36448/jmv.v12i2.3207>
3. Buhori, M. R., & Atmojo, M. E. (2022). Pelaksanaan Lelang Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit di Kabupaten Klaten Tahun 2018. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(3). <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i3.2334>
4. Chairiah, A. S. A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
5. Christian Suganda Bayu Patra, Sadu Wasistiono, & Slamet Djunaedi. (2020). MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TEKNIS FUNGSIONAL SEBAGAI UPAYA PEMBERDAYAAN APARATUR SIPIL NEGARA (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Landak Provinsi Kalimantan Barat). *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 11(3), 255–264. <https://doi.org/10.54783/jv.v11i3.202>
6. Deikma, E. (2021). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA PADA JABATAN STRUKTURAL TAHUN 2016-2019 BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN MIMIKA. *JURNAL KEBIJAKAN PUBLIK*, 3(2), 60–82. <https://doi.org/10.31957/jkp.v3i2.1551>
7. Herlina, V. (2022). Strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Ebisma (Economics, Business, Management, & Accounting Journal)*, 2(1), 16–26. <https://doi.org/10.61083/ebisma.v2i1.8>
8. Hulu, A. R., Ndraha, A. B., Lase, D., & Halawa, O. (2024). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Perspektif Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(3), 1543–1552. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i3.725>
9. I Pagisi, E. W., & Agusman. (2025). PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN SIGI. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(2), 1193–1205. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1446>
10. Indrayana, Y. (2024). Analisis Model Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara yang Agile, Adaptif, dan Berintegritas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Good Governance*, 97–110. <https://doi.org/10.32834/gg.v20i2.806>
11. Istiqamah, S. (2025). PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) YANG DIMEDIASI DISIPLIN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN GRESIK. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 8(3), 3089–3106. <https://doi.org/10.31539/costing.v8i3.14893>
12. Karnadi, K., & Ediyanto, E. (2022). PENGARUH SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA, KOMPETENSI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN SITUBONDO. *Growth*, 19(2), 125. <https://doi.org/10.36841/growth-journal.v19i2.1602>
13. Kawijaya, A. F., A. A. S., & Sawaji, J. (2025). IMPLEMENTASI APLIKASI SISTEM INFORMASI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PROSES KENAIKAN PANGKAT PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN GOWA. *Poma Jurnal*, 2(2), 85–102. <https://doi.org/10.47354/poma.v2i2.1021>
14. MAU TAE, G. (2022). ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR. *Aksioma: Jurnal Manajemen*, 1(1), 13–23. <https://doi.org/10.30822/aksioma.v1i1.1473>
15. Nihayati, B. Z., & Fardila, U. A. (2023). Dampak Pelatihan Kepemimpinan Terhadap Perilaku dan Kinerja Inovasi Aparatur Pemerintah. *Nusantara Innovation Journal*, 2(1), 75–92. <https://doi.org/10.70260/nij.v2i1.26>
16. Nofriandy Imanuel, Meitiana, M., & Luluk Tri Harinie. (2022). Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya. *Economics Journal*, 4(1), 71–86. <https://doi.org/10.37304/ej.v4i1.7952>
17. Pratama, Z. B., & Ariani, N. (2024). DISIPLIN APARATUR SIPIL NEGARA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI TENGAH. *Jurnal Metaverse ADPERTISI*, 3(1), 12–22. <https://doi.org/10.62728/jma.v3i1.539>
18. Pratiwi, D. M., Ilham, M., & Wangsih, W. (2023). Efektivitas Diklat Aparatur Sipil Negara Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bandung Kementerian Dalam Negeri. *ABDI MOESTOPO: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 6(1), 57–69. <https://doi.org/10.32509/abdimoestopo.v6i1.2407>
19. Prillia, D. H., & Sujianto, S. (2022). PELATIHAN TEKNIS APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA PEKAN BARU. *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 001–011. <https://doi.org/10.55542/saraqopat.v5i1.440>
20. Purnama, S. Y. (2025). PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI JAWA BARAT. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 8(1), 2459–2467. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v8i1.42554>
21. Rezal, M., Yasin, M., Azis, A., & Afni, N. (2022). PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN SIGI. *Jurnal Ekonomi Trend*, 10(1), 42–51. <https://doi.org/10.31970/trend.v10i1.225>
22. Rizki Hidayatullah, Etin Indrayani, & Dadang Suwanda. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KABUPATEN NAGANRAYA PROVINSI ACEH. *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 13(1), 101–111. <https://doi.org/10.54783/jv.v13i1.377>
23. Rizky Akbar, Muh. Ilham, & Deti Mulyati. (2021). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

- PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN SERANG PROVINSI BANTEN. *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 13(2), 441–454. <https://doi.org/10.54783/jv.v13i2.445>
24. Samsi, S., Bidol, S., & Bakri, A. M. (2025). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nunukan melalui Pelatihan Kepemimpinan Struktural. *JURNAL MANAJEMEN & ORGANISASI REVIEW (MANOR)*, 6(2), 392–402. <https://doi.org/10.47354/mjo.v6i2.998>
 25. Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia). *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), 2063–2074. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11505>
 26. Sugilar, B., & Yochi Elanda. (2024). Efektivitas dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Kalimantan Utara. *Operation Technology and Management (OPTIMA) Journal*, 1(3), 122–130. <https://doi.org/10.33830/optima.v1i3.9043>
 27. Sugiyanto, S., Rahmawati, R., & Suarman, A. (2025). Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan di Lingkungan Kecamatan Cibinong. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2788–2799. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4616>
 28. Susanti, F., & Sundari, W. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN AGAM. *JURNAL ECONOMINA*, 2(2), 537–552. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i2.330>
 29. Tamaka, P. (2021). Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Utara Dalam Pelayanan Publik. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(1), 111. <https://doi.org/10.37905/aksara.7.1.111-122.2021>
 30. Tunggadewi, F., & Yogantara, I. K. D. (2025). Analisis Implementasi Pola Badan Layanan Umum Daerah dalam Mendukung Pendanaan Pelatihan Blended Learning bagi Aparatur Sipil Negara di Provinsi Bali. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 5(2), 1679–1688. <https://doi.org/10.54082/jupin.1574>
 31. Willy Singal, W. (2023). Pengaruh Diklat, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 272–279. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51502>
 32. Yolemal Djumati, N., Rares, J., & Purwanto, P. (2024). Implementasi Kebijakan dalam Penempatan ASN pada Jabatan Struktural Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Puncak. *Action Research Literate*, 8(8), 2293–2302. <https://doi.org/10.46799/ar.v8i8.508>
 33. Zam Zam, Y. (2024). Evaluasi Kompetensi Terhadap Peningkatan Komitmen dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 11042–11052. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.10335>
 34. Zelfri Wiradianto, Faizal Anwar, & Titi Darmi. (2023). Analisis Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Bengkulu. *Jurnal Manajemen Publik Dan Kebijakan Publik (JMPKP)*, 5(1), 102–116. <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v5i1.4648>
 35. Zulaikah, S. (2020). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kota Kediri. *REVITALISASI*, 8(1), 85. <https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v8i1.883>